

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 331**

DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

**LA GLOBALIZACIÓN EN EL ACTUAL CONTEXTO
ECONÓMICO-SOCIAL**

DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA COMO OBJETIVO

**"GLOBALISATION IN THE CURRENT SOCIO-ECONOMIC CONTEXT"
The Integrated Development of the Individual as an Objective**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Noviembre 2010

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen/Abstract:

El actual proceso globalizador no es un fenómeno nuevo en la historia humana, pero así como otros fueron motivados por el descubrimiento de nuevos espacios y de nuevas tecnologías, el actual se ha centrado fuertemente su anclaje en la economía. Este "episodio civilizatorio", que introduce cambios importantes en nuestras sociedades, no tiene marcha atrás. Sin embargo en el periodo transcurrido se ha situado la Globalización prioritariamente hasta nuestros días en las grandes macromagnitudes. Pero la realidad es que el peso de la transformación impacta en las personas y en las empresas que asumen los beneficios y los costes que originan.

La respuesta es cómo se deben realizar los procesos de transformación de forma que la persona vea mejorar su desarrollo integral y pueda asumir estos procesos de cambios de valores con una respuesta mejor para satisfacer sus necesidades vitales y culturales. La apertura de las Sociedades, el más eficiente uso de los recursos y de las capacidades lleva al desarrollo integral de la persona dando respuesta a las necesidades actuales y futuras.

The present process of globalisation is not a new phenomenon in human history. As was the case of other discoveries of new spaces and technologies, the present phenomenon has concentrated heavily upon its economic basis. This "civilisational episode", which has brought about profound changes in our different societies, cannot be reversed. However, so far globalisation has been primarily situated in large macrodimensions. The reality, however, is that the greatest transformational impact has been upon those individuals and businesses that have enjoyed the benefits and underwritten the costs that the phenomenon has generated.

The key lies in how the transformation processes must be undertaken so that the individual perceives the manner in which his or her personal development improves and how he or she can take on board such processes of value changes in order to better respond and thus better satisfy his or her life- and cultural values. From the opening-up of Societies and the more efficient use of both resources and capacities spring the integrated development of the individual. Such development will, in its turn, respond to both present and future needs.

Clasificación / Classification: Jel014, M050,P42, F41,L10

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57
E-mail: ido@uah.es
<http://ido.eioupm.com> / www.idoe.org

ISBN : 84-8187-180-X

Depósito legal:

Imprime: **SOKAY SYSTEM, S.L.**

P.E. Neinor Henares Edif. 3 – Nave 25 28880 MECO (Madrid)

Tlf. 91830 73 91 e-mail: sokay@telefonica.net

ÍNDICE

Página

1. Debate actual: ¿Hay una respuesta válida?.....	4
2. Economía y Sociedad: su articulación como respuesta eficiente	10
3. Estado y Mercado: Claves del funcionamiento de ambas instituciones instrumentales.....	17
4. La empresa y el empresario eje del proceso de cambio	26
5. La respuesta para el desarrollo integral de la persona: Libertad y responsabilidad	29
6. ¿Cuál es la respuesta a la crisis actual? Una propuesta	33
7. Bibliografía	37

LA GLOBALIZACIÓN EN EL ACTUAL CONTEXTO ECONÓMICO-SOCIAL¹

DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA COMO OBJETIVO

I. Realidad y debate actual: ¿hay una respuesta válida?

Los procesos de globalización no son nuevos en la Historia de la Humanidad. Se han producido en diferentes periodos históricos, con diferentes velocidades y diferentes alcances espaciales y temporales². Se trata de una realidad que puede percibirse perfectamente a través de la historia de la Humanidad como proceso de transformación, como *"episodio de cambio civilizatorio"*. Sobre todo, en los periodos de los que arranca la industrialización se inicia una amplia globalización con la introducción de nuevas tecnologías, muy en particular con los problemas de transporte, comunicaciones e infraestructuras. En los temas de comunicación cambia de forma vertiginosa los procesos de apertura y con ello el desarrollo de las *"redes"*.

El paso de una Sociedad cerrada, de una economía cerrada, a una Sociedad abierta en la segunda mitad del siglo XX rompe con los esquemas tradicionales, al principio de forma lenta, en cuanto a la dimensión espacial así como temporal, y en cuanto a la dinámica, velocidad de la globalización para abrirse de manera estrepitosa a finales de siglo y comienzos del actual.



Figura 1: Proceso de Transformación

¹ Corresponde a la Conferencia pronunciada el 8 de Noviembre de 2010 en la Universidad de Mayores de la Universidad de Alcalá.

² Véase el trabajo sobre el desarrollo en términos de cambio como "episodios civilizatorios" en Lübke, H. (1996), ob. cit., pp.46 ss.

Es por lo que algunos autores como Starbatty³ hablan de una *GLOBALIZACIÓN* con mayúsculas y de una *globalización* con minúsculas. Hablan en mayúsculas de la aportación positiva de la Globalización en lo que concierne a las grandes macro magnitudes y todos los aspectos que afectan al desarrollo de los Estados, de las empresas y de las economías. La crisis económica y financiera se genera en gran medida en el actual contexto globalizador.

Por otra parte, el impacto que tiene sobre cada uno de los individuos se escribe con minúscula, esto es, el impacto en parte positivo y en parte negativo, que se aprecia en el día a día en cuanto al problema de la pérdida de empleo, la pérdida de autonomía, surgimiento de temores por la evolución del futuro, etc. Esto es, el temor al cambio es una realidad que obstaculiza los procesos de transformación. Y esto afecta a muchas personas en los más diversos ámbitos y tiene como consecuencia posiciones significativas reticentes a la aceptación de la globalización, aunque si bien se aprecien, en muchos otros aspectos, tanto de consumo como de movilidad, signos altamente positivos para el desarrollo de la persona.

Pero tiene que asumirse la premisa de que aquellos países, empresas y personas que participan en el desarrollo de estos procesos de apertura en "redes" participan en los "beneficios" de carácter económico e, incluso, de desarrollo personal, mientras que los países y las personas y las empresas que se quedan al margen de estas "redes" se marginan de manera vertiginosa, exponencial⁴.

La globalización conlleva, sin duda, un fuerte desarrollo de la *productividad* como consecuencia de la apertura de mercados, de las nuevas divisiones de trabajo, de mayores posibilidades de especialización y, consecuentemente, generando una mayor competitividad que obliga a ser mucho más eficientes en el uso de los recursos de que se dispone. Sin duda, desde la perspectiva económica, en particular, macroeconómica, la globalización contribuye a una creciente productividad, desde el punto de vista singular, instituciones y personas, exige procesos de transformación que van más allá de claves técnicas y entra en los comportamientos y en los diseños corporativos y organizativos de las instituciones.

Desde la perspectiva del individuo consecuencias tales como cierre de actividades, pérdida de trabajo, o miedo a los nuevos competidores, son todos aspectos que marcan esta controversia, ya que consideran a la Globalización como una amenaza. Y ello no solamente afecta a la persona como trabajador, sino como empresario, o como miembro de las instituciones en cualquiera de sus expresiones. Se puede resumir citando a Rodenstock⁵, Presidente de la Confederación Alemana, de la Industria. "Desde un punto de vista geopolítico la globalización es beneficiosa para los países pobres de la tierra si participan en la internacionalización económica".

³ Starbatty, J., (2005), "Einführung", ob. cit., p.14

⁴ García Echevarría, S. (2010), "La Globalización en el actual contexto Económico Social", ob. cit, pp.23 ss

⁵ Rodenstock, R., (2010), "Empresa Familiar...", ob. cit., p.3

En el otro extremo hay Estados en los que la pobreza continúa precisamente porque no participan en la globalización, no están en las "redes", y se marginan de forma peligrosa.



Figura 2: Impacto de la Globalización

Por consiguiente, el problema de la globalización es el problema de toda "red" en la que si no se participa de forma diferenciada se margina en un sistema abierto gravemente y hoy de manera vertiginosa.

La globalización impacta de forma directa y se gestiona a nivel del Estado⁶ con una repercusión directa sobre la economía y la empresa, pero también de forma indirecta, a través de cada Estado, en ambas Instituciones. Hay una dimensión sobre los Estados, pero hay otra dimensión en la economía y en la empresa con diferente incidencia por la diversidad, cultura en origen, organización, mentalidad, etc. en cada país.

Pero y ¿cuál es el problema que se plantea en torno al *objetivo final* de la globalización?, Si bien, por un lado, afecta a los Estados, a la Economía y a las Empresas, en particular a las empresas que entran en la "red", las multinacionales, de manera altamente positiva por una mayor productividad, pero, por otra parte, el problema se traslada al impacto, al coste, que tiene la misma en el desarrollo integral de las personas. Este es el tema que a nosotros nos parece clave y, consecuentemente, la forma en la cual se "ordenan" estas "redes" y sus instituciones de forma que la globalización en sus dimensiones societarias, económico-sociales contribuya, favorezca, el desarrollo integral de las personas sin limitación de espacio ni tiempo.

Las cuatro fuerzas dominantes de la globalización corresponden hoy a la tecnología, a la apertura de la economía, a la dimensión espacial y, muy, en

⁶ Véase el G20, entre otras formas organizativas con un importante déficit de Institucionalización y Organización. La transformación de Instituciones Mundiales y la creación de otras constituye la asignatura pendiente.

particular a los cambios de valores, a los que se añade los problemas generacionales y las diferentes exigencias a los procesos de transformación.



Figura 3: Impulsores del Cambio

Se entra con esta dinámica en un nuevo "episodio de la evolución de la civilización" que implica una clara percepción de sus elementos determinantes: flexibilidad, velocidad, coste y productividad.

Pero todo ello tiene lugar en una realidad social y económica, tal y como puede apreciarse de los datos que se reflejan a continuación, destacando tres aspectos que son fundamentales:

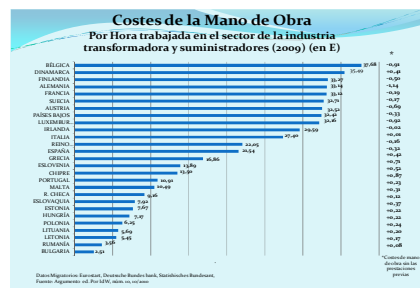


Figura 4: Coste de Mano de Obra

1. La *productividad*, esto es, el uso que se realiza de los recursos escasos disponibles.
2. El *coste de la mano de obra* implicada en ese proceso.

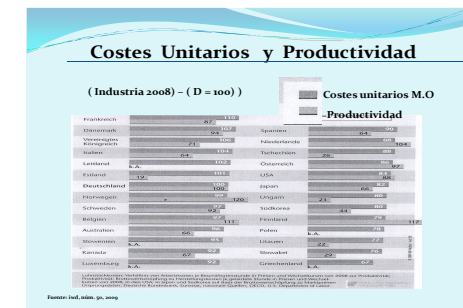


Figura 5: Costes Unitarios y Productividad

3. La consideración de ambos en el contexto de la *capacidad competitiva* de la persona, de la empresa o del País con respecto a los otros que han entrado en un espacio abierto competitivo

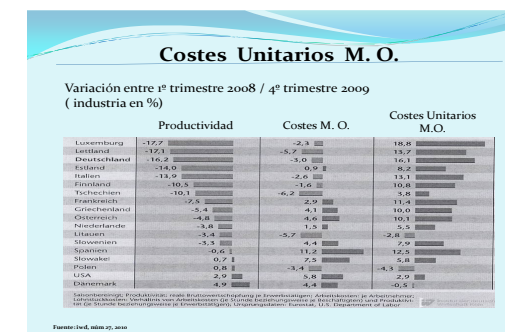


Figura 6: Costes Unitarios: adaptación a la crisis.

Como puede apreciarse los costes unitarios de mano de obra en Europa presentan una diversidad enorme y viene afectada fundamentalmente tanto por la baja productividad, debido a procesos de formación ineficientes, faltas de estructuras e infraestructuras, etc. Como también por las actuaciones de los Estados en cuanto a la concesión de los espacios de libertad para el desarrollo de las instituciones y de las personas de forma que junto a la libertad y la capacidad para asumir responsabilidad haga posible la cooperación entre instituciones y personas. Esto es, el orden de sociedad, el orden económico y social, así como su trayectoria cultural.

Uno de los aspectos fundamentales se encuentra en la gran diversidad, así mismo, entre las productividades y los costes unitarios laborales, esto es, el hecho de que no hay una correspondencia directa entre los costes de los recursos humanos y las productividades que se logran, todo ello como consecuencia de esas reformas, de su velocidad de cambio, de esos cambios de comportamiento, así como también de esos cambios organizativos e institucionales que hagan posible que la eficiencia económica, la *lógica económica*, sea una pieza constitutiva junto con la *lógica social*, con las exigencias del orden social, para responder al desarrollo integral de las personas. Esta baja competitividad es lo que conlleva el cierre de múltiples instituciones empresariales, origina cifras de paro escalofriantes y, al propio tiempo, hace imposible a un país generar los superávits necesarios para cubrir las necesidades sociales de todos aquellos que precisen de una ayuda para tener una vida mínimamente digna.

Lo cual obliga a una mayor disposición de la *"sustancia"* de esos países y de las personas y unos crecientes endeudamientos que han llevado a diversos Estados a situaciones muy críticas y con muchas dificultades para poder salvar en el futuro inmediato esta falta de *superávits* como consecuencia de una *ineficiente lógica económica*.

Puede, por lo tanto, así mismo señalarse en esta primera aproximación que existe una respuesta válida y es la que concierne al establecimiento de un *orden económico-social* que haga posible compatibilizar en todos los niveles el desarrollo social y económico como consecuencia del impacto de una *cultura de la productividad*⁷ que lleve, a través del desarrollo de las competencias individuales e institucionales a ofrecer productos y servicios competitivos frente a los otros miembros de esa *"red"* que posibilite la creación de empleo, a través de la creación de empresas, asumidas por personas íntegras con capacidad creativa e innovadora, que asumiendo el riesgo y también las perspectivas de resultados compensen esa actividad empresarial.

⁷ García Echevarría, S, (2010), "La Productividad..." obt.cit., pp.28 ss.

II. Economía y Sociedad: su articulación como respuesta eficiente

Globalización significa fundamentalmente *apertura*, y no solo la apertura en lo que concierne al Comercio Internacional en bienes, servicios y capitales, que es lo que ha dominado, sino la integración de la Sociedad y de su Economía en espacios abiertos. Este proceso es perceptible para nosotros en el año 1986 con la integración de España en la Unión Europea por lo que afecta al conjunto de la Sociedad Española. Se dieron las condiciones societarias para una rápida apertura e integración.

Apertura significa entrar en una configuración de *"redes"*, redes económicas, políticas, institucionales, sociales, educativas, etc. En algunos ámbitos se ha entrado rápidamente, por ejemplo, en los ámbitos financieros, en otros se han tardado décadas, por ejemplo, en el ámbito educativo y en otros ámbitos que afectan a una mayor cercanía a la propia persona en el contexto de esta *"red"* Europea. Esta apertura significa y afecta fundamentalmente a un cambio muy importante en el *"Weltanschauung"*; exige de una visión, de una mente culturalmente *"abierta"*, del nuevo papel de la Sociedad, de las instituciones y también de las personas en la *"red globalizadora"*. Se trata de un *"episodio civilizatorio"* (Lübbe)⁸ sin precedentes en la Historia de la Humanidad por su magnitud y su velocidad, por lo que se trata de un cambio radical en el paso de un *espacio cerrado*, predominantemente económico-social, que limita fuertemente los potenciales expectativas y desarrollo de las personas dentro de espacios cerrados, a un espacio rápidamente abierto. En esta situación no hay muchas más alternativas que la transformación y, por lo tanto, si se evita, se entorpece o se ralentiza, se produce un empobrecimiento, una falta de *creación de valor* y la generación de expectativas a largo plazo. Lo que se percibe en las últimas décadas en el contexto de la Sociedad Española de manera muy clara. Lo cual conlleva, desde un punto de vista económico y social del desarrollo de la persona, así como desde un punto de vista ético⁹, a una limitación radical de los potenciales de las personas y por lo tanto, también de las posibilidades de su desarrollo tanto económico como social.



⁸ Lübbe, H., (1996), ob.cit, pp.48 ss.

⁹ García Echevarría, S., "Ética en la empresa"

Figura 7: Desarrollo de la Persona

El desarrollo integral de la persona se realiza en el contexto de la Sociedad, por un lado, y en la forma en que se configura la economía, por el otro, el orden económico-social da mayores espacios de libertad o los restringe a las personas. La disponibilidad de espacio personal e institucional, libertad, y la correspondiente asunción de responsabilidad, son los principios básicos. Espacios que se configuran instrumentalmente por el Estado que establece normativamente el marco de estas libertades y responsabilidades, por su parte.

Y el Mercado, por la otra, que facilita el lugar de encuentro de las personas y el descubrimiento del proceso de competitividad. Y ello, como señala Keitel, afecta a cada persona: "Cada uno de nosotros debe reflexionar sobre la propia responsabilidad. Estado, Economía, Sindicatos, Escuelas deben proponerse un objetivo: situar a las personas en una posición que les permita vivir en libertad y propia responsabilidad. Si se consigue el equilibrio entre Estado y Mercado y las élites promueven valores, entonces no necesitamos inquietarnos por la Economía Social de Mercado¹⁰".

Por su parte Samuelson (2002)¹¹ conceptualiza la economía y la Globalización con una respuesta "¿Qué sí creo que todo está bien globalmente? No. Las naciones democráticas deben aprender a equilibrar la economía moderna y mixta entre mecanismos de mercado, casi *laissez faire* y políticas públicas encaminadas a la regulación y la mejora de las peores injusticias que serían inevitables por unos mercados libres libertarios". La relación entre Estado y Mercado en el contexto globalizador queda así definido por Samuelson. Conviene, sin embargo, para entender el papel de la Economía, acercarnos conceptualmente a la misma como medio muy importante, pero nunca finalista, ya que es un medio en el desarrollo de la persona. La conceptualización de Utz define a mi entender de forma muy concisa el *objetivo final* de la economía: "Objetivo de la economía es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"¹²", no permanece en los instrumentos como Samuelson, sino que señala los objetivos finales que luego recurrirán a los medios instrumentales.

En una Sociedad cerrada las personas y sus instituciones, en el amplio sentido de la palabra, en su expresión formal e informal, económica y cultural, están ancladas y provienen de un sistema de valores orientado a espacios limitados, y, así mismo, todo el desarrollo de sus "*sistemas de valores*" tienen un valor altamente limitativo por una falta de un "espíritu abierto", por lo tanto un empobrecimiento como consecuencia de una falta de "creación de valor" limitado a su "espacio". O dicho de otra manera, se produce colectiva e individualmente un "despilfarro" de potenciales presentes y futuros de muchas generaciones.

Al abrir los "*espacios*" de la sociedad se crea, sin duda, automáticamente una fuerte tendencia *descentralizadora* que hace que las instituciones y las personas se acerquen más a una realidad operativa más próxima y, por lo tanto, más implicada y solícita del desarrollo integral de la persona. Pero ello genera, al propio tiempo, unas crecientes exigencias de "*coordinación*". La organización debe ser más eficiente, pero debe considerarse que hay unos fuertes "costes" de coordinación que tienen que ser compensados con mejores resultados derivados de la eficiencia de ese acercamiento de personas a una realidad institucional y a los procesos de su propio desarrollo.

Esta transformación plantea esta apertura a distintos niveles que pueden ser, como se han señalado "altamente costosos", (y no solo económicamente) y se incrementa, por lo tanto, la necesidad de coordinación. Lo cual debe realizarse en dos niveles diferentes:

- a. A un alto nivel de abstracción necesariamente "*vía valores societarios*", "*comunitarios*" que son los que promueven la base generadora de principios que permitan coordinar, en un elevado nivel de abstracción, las unidades operativas descentralizadas.
- b. Esto es, a nivel operativo, cercana a la realidad de las personas, de las instituciones concretas y específicas, se trata, en un segundo nivel, de realizar su *eficiencia económica y social* a la vista de los resultados tanto económicos como societarios.

Se trata en este segundo nivel de la "*lógica económica y social*" basada en la "*racionalidad*", mientras que en el primer nivel se refleja en principios la articulación corporativa y la orientación a largo plazo de la sociedad y la economía. Lo cual significa en este primer nivel fundamentalmente un ámbito con dos clases de valores fuertemente diferenciados:

- a. "*Valores homogéneos*" que origina todo proceso de establecimiento de "*redes*" y que son necesarios además para su funcionamiento al objeto de hacer posible su "*gobierno*", en sus instituciones y también en toda la configuración de los procesos de desarrollo de los comportamientos de las personas.
- b. Existen, por otro lado, aquellos "*valores originarios*", aquellos "*valores en origen*" que en espacios, tiempos y personas concretas tienen que coordinar las altas diversidades y diferencias en el *performance* de esos procesos para dar respuesta a las necesidades en productos y servicios presentando resultados a nivel operativo.
- c. Cuando se produce una "*descompensación*" entre estos dos niveles surgen, sin duda, conflictos muy serios a la hora de coordinar con "*altos costes*" tanto económico-sociales como también institucionales. Un buen ejemplo también lo es la evolución de muchas áreas en el contexto europeo y el español.

¹⁰ Keitel, H.P. (2009), "Declaración ...", ob. cit., p.2

¹¹ Samuelson, P. (2002), ob. cit., p.21

¹² Utz, F., (1998), "Ética Económica", ob.cit. p.26

Otro aspecto importante del "episodio civilizatorio" es la articulación de lo "económico" en este marco societario que implica la globalización. Supone fundamentalmente una modificación sustancial en la conceptualización de "lo económico" y de "lo social". Esta nueva articulación de una sociedad globalizada, en "red", con una serie de *valores centrados en principios que son necesarios para el funcionamiento de la red* y, por lo tanto, la identificación de la misma y de todas sus instituciones, y, por otra parte, tiene que acercarse a los "valores originarios" que son los que luego transforman esos Principios abstractos en realidades concretas y precisas en todos los ámbitos de la vida de la sociedad y, muy en particular, en el ámbito económico-social. La articulación de la definición operativo-instrumental del Estado y del Mercado, como veremos en el apartado siguiente, constituyen, sin duda, un claro reflejo del logro o no de esta compaginación de valores y medios con un equilibrio compensatorio entre ambos niveles de valores con identidad propia.

El momento actual de la globalización viene naturalmente marcado por lo que se viene definiendo como "crisis financiera y económica", fundamentalmente de la primera¹³, de que hay que recuperar la *primacía de "lo económico" sobre "lo financiero"*. Es curioso que en la economía, recientemente, se distinguen en lo que se viene a denominar "economía real", esto es, de otra "economía" que no es económicamente una realidad. En la "economía real" se dispone, por parte de la persona, de recursos escasos y se trata con ellos de transformarlos de forma que pueda darse una respuesta a sus necesidades tanto de bienes y servicios como culturales. La otra "economía", la "virtual", es otra cosa. No crea "valor real", no involucra a la persona, no tiene cabida ni la "lógica económica", ni la "lógica social", por lo tanto, es por esencia un juego cortoplacista unido a expectativas sin soporte real, generadora de grandes tensiones sociales. Es "otra cosa", es un juego de azar sujeto a verdaderas "manos invisibles" que actúa bajo otros principios¹⁴.

La economía, "lo económico" se caracteriza porque:

- Es el ámbito que "crea valor real"
- Es el ámbito en el que se desarrolla integralmente la persona, es donde la persona es la "creadora de valor" e incrementa su propio valor
- Es el *largo plazo*, es la clave de la *sostenibilidad* del desarrollo de la persona y de la empresa, y de las instituciones, con una respuesta eficiente en cuanto se dispone de flexibilidad para adaptarse al cambio en el menor tiempo posible
- Es la que obliga a compartir, a crear "comunidad" en esa "división de trabajo" no sólo económica, sino también política y social. Es la que da *sostenibilidad* a las instituciones.
- Implica a la persona en términos de futuro, y sobre todo, es la que genera la aproximación de la persona a su propia *dimensión social antropológica*
- "Lo económico" es lo que refleja la *dimensión social de la persona*

¹³ Albach, H., (2009) "Erich Gutenberg...", ob. Cit. p.4

¹⁴ Véase la magnífica exposición del Prof. Lammert Presidente del Parlamento Alemán, Lammert, N., (2010), "Comportamiento ético...", ob. cit., pp.2

Pero a su vez el desarrollo de la persona es

- *Largoplacista*, la persona no puede actuar bajo criterios de cortoplacismo a la hora de prever su desarrollo integral, generar confianza y dar sostenibilidad a su desarrollo personal, esta es la única garantía de empleabilidad y satisfacción.
- Se implica en los *dos sistemas de valores*, se tiene que implicar necesariamente en los valores "homogéneos" de la "red", con el fin de poder operar en ella y poder desarrollarse, pero, por otra parte, opera ejecutivamente en la realidad implicada, de sus "valores originarios", su cultura, su "Weltanschauung", sus objetivos a largo plazo para saber asumir con acierto su presente.
- Implica el desarrollo, sobre todo, y muy claramente, de la dimensión social de la persona, como se ha señalado, pieza clave en la sostenibilidad no solo de la economía, sino, sobre todo, de la Sociedad, clave del proceso "económico".

Es por lo que la relación entre economía y ética¹⁵ es, sin duda, la clave del desarrollo de una sociedad haciéndola

- Más transparente, implicando la persona, orientándose a resultados
- Mediante la integración de las personas

Lo que descansa en dos *Principios básicos comunes* de los procesos éticos y económicos que permiten su integración en la realidad social:

1. *Productividad* que constituye la clave de toda la articulación del comportamiento y de la acción humana en los ámbitos de toda Sociedad. El uso eficiente de recursos escasos en el espacio y en el tiempo corresponden fundamentalmente a esa interpretación *ética de la productividad* a nivel abierto, generando también económicamente nuevos potenciales para el desarrollo integral de la persona.
La economía se plantea hoy con una visión cortoplacista de la realidad de la persona, se centra erróneamente en los problemas de hoy, que es lo que le preocupa, descuidando la realidad económica que es el largo plazo, que son las consecuencias del hoy y sin respuesta en el mañana. Los *objetivos finales* están en el largo plazo y los resultados. No puede evaluarse ni dirigir nada en el corto plazo si no se orienta a los resultados.

¹⁵ Utz, H.F., "Ética Económica", ob.cit. pp.36 ss.

La ética considera la productividad en el largo plazo, y es cuando se plantean los problemas como el endeudamiento, la formación, la ecología, las pensiones etc. Ámbito que los estamos tratando económicamente de forma *cortoplacista* orientada a las "*cosas*", pero no orientadas a la *persona*, y a su *desarrollo integral*. Esta es la clave del proceso de cambio hacia una necesaria cultura de la "*competitividad*", de las "*competencias*" de las personas para integrar una "*cultura de la productividad*".

Se habla, al mismo tiempo, de "*sostenibilidad*" en economía, lo cual no se da cuando es *cortoplacista*, solamente se entiende la *sostenibilidad* cuando se orienta a la persona y al largo plazo y no cuando se orienta a la "*cosa*" y al *corto plazo*. La *sostenibilidad* es la pieza clave de una visión ética de "*lo económico*" en el tiempo y en el espacio y constituye, sin duda, el problema clave en este proceso de intercambio generacional y también en los problemas que afectan a la dimensión espacial de la persona y el desarrollo de sus potenciales.

- El segundo Principio ético y también económico es el *desarrollo de la persona*. Se entiende ese desarrollo integral que da respuesta a los *objetivos de las personas* como individuos y como comunidad a largo plazo, así sobre cómo se debe orientar la educación, la salud, el empleo y todos aquellos aspectos que generan la posibilidad del desarrollo de la familia, de la persona y de sus comunidades, de forma que se de seguridad en los procesos dinámicos de cambio y la persona pueda asumir, en libertad, su propia responsabilidad en el mayor número posible de los casos. La *sostenibilidad* que se genera en el crecimiento de la persona, y no se da cuando lo que se le facilita son *muletas*, lo mismo que a las empresas, denominadas subsidios, subvenciones que tienen un carácter de cortoplacismo, destruyendo la capacidad de desarrollo de las personas por múltiples vías reguladoras, culturales, conocimiento, etc. Así como en aquellos otros casos en los cuales el propio hecho de la incapacidad de la persona requiera el que la *Comunidad* dé soporte para la realización de una vida digna. Por ello, como señala Albach, se precisa de una "lógica económica" que logre que "Los mercados eficientes creen superávits que permiten dotar de forma satisfactoria a los más débiles de una sociedad"¹⁶...

Productividad y desarrollo de la persona, desarrollo integral, supone una realidad indiscutible como objetivo de la acción humana. Parece como si no quisiéramos enterarnos de que solamente en esta integración se da la oportunidad a la *apertura* siempre que sepamos realizar los *procesos de transformación "creando valor real"*.

¹⁶ Albach, H., (2010), "Economía Social de Mercado", ob. cit., pp.3 ss



Figura 8: Cambios

Las personas y las instituciones pueden superar este "*gran episodio civilizatorio*" en mejores condiciones de las que se están realizando. Pero para ello hay que cambiar radicalmente de pensamiento de una economía de una *Sociedad cerrada* o una *Sociedad abierta* donde el resultado no es el uso de "*las cosas*", sino el resultado que impulsa el desarrollo de la persona integralmente y su capacidad de crecimiento en valor y en respuesta a las necesidades de una sociedad. Es el objetivo final.

Lo demás es "virtual", "*no crea valor*", no genera el "*bien común*" y es más bien un concepto económico "*cosificado*" orientado a la especulación, al juego. La economía no es ningún juego, es la realidad del desarrollo de la contribución de la persona al desarrollo de la Comunidad y de la Sociedad.

La globalización impone, como puede apreciarse en el gráfico 9 dos criterios económicos: utilización de las capacidades, creación de capacidades reduciendo los costes fijos unitarios como su contribución macroeconómica.



Figura 9: Criterios Económicos

Por otra parte, el cambio en el empresario supone la reducción de los "*costes de coordinación*", organización, así como los costes de transformación en la "*economía real*" y "*no virtual*" como la clave de los nuevos procesos empresariales. De ahí el gran peso de la logística y de la dimensión espacial.

III. Estado y Mercado: competitividad como clave del funcionamiento de ambas instituciones en su carácter instrumental.

La realidad económico-social constituye la referencia para conocer la *capacidad competitiva* como el marco para generar una *cultura de la productividad* que establezca las bases de la "lógica económica" y de la "lógica social" que permita, por un lado, cubrir las necesidades vitales y culturales tanto para los que tienen acceso a la "creación de valor" como generar aquellos *superávits* necesarios para cubrir las necesidades de una vida digna para los que no pueden "crear valor". Estos superávits son la pieza fundamental para la sostenibilidad de la economía y de la Sociedad facilitando el desarrollo de las personas.

La realidad económica-social como puede apreciarse en el gráfico 10 corresponde, por un lado, a la "lógica económica" en función de sus recursos y capacidades en el marco de una Política Económica y Social que genera los espacios de libertad y responsabilidad para lograr una eficiente disposición. La cual se realiza de forma integrada con el "Orden Social", con los valores de esa sociedad. Toda racionalidad es el resultado de ambas dimensiones, la económica y la social, ambas realidades inseparables en toda acción humana.



Figura 10: Realidad Económico-Social

"Lo económico" precisa de "lo social", y "lo social" precisa de "lo económico". Son elementos constitutivos de la realidad y es la que genera una cultura de la competitividad y de la productividad.

Pero esta acción humana se realiza, se instrumenta en dos Instituciones o se las demarca unos espacios: El *Estado*, por una parte, y el *Mercado*, por la otra. La primera es reflejo de la *Sociedad* y sus valores, y la segunda es reflejo del *orden social* y la capacidad disponible de recursos y de su *performance*.

Los debates siempre se centran de manera muy peculiar y frecuentemente desacertada en torno al papel que tiene el Estado como Institución y su relación con el Mercado como Institución, o viceversa, la concesión de un papel predominante al mercado y la reducción o la condena del papel del Estado como elemento vital en una Sociedad abierta. Es, sin duda, totalmente erróneo plantearse una situación de confrontación entre el *Estado*, como instrumento que refleja la configuración del gobierno de una sociedad y el Mercado, como aquella institución que se plantea cómo se organiza y regula las relaciones en el ámbito económico. Ambas, *Estado y Mercado* son instituciones también de carácter instrumental en su base, aunque juegan un papel muy significativo a nivel institucional en torno al desarrollo de la Sociedad y la Economía, en torno a los sistemas de valores y la interferencia entre ambos. Son dos Instituciones clave, pero su carácter en el tratamiento que vamos a ver aquí es fundamentalmente instrumental, lo cual no quiere decir que no existan las dimensiones constitutivas tanto Societarias como Económicas en estos instrumentos que definen los objetivos finales, los objetivos transcendentales de estas instituciones, de la Sociedad y de la Economía como una de sus bases relevantes en un Estado moderno.

Veamos en primer término el *papel del Estado* cuya misión consiste en estabilizar y establecer un marco estable a un orden económico y social del entorno económico fijando una serie de normas legales e instituciones¹⁷ de forma que reflejen la *función de preferencias* asumida por esa Sociedad en la configuración de la Institución de *Gobierno* de forma que establezca las leyes que organizan de manera macrosocietaria el reflejo de un determinado *sistema de valores* en particular, libertad y responsabilidad.

El *Mercado*, por su parte, es un instrumento que asume un papel determinante en un orden de economía de mercado, entre muchas formas que puede configurarse este ordenamiento, sobre todo, frente al otro extremo, de un fuerte intervencionismo asumiendo el Estado el papel del Mercado, con todas sus graves consecuencias. El Mercado es la institución que conceptualiza el cómo deben realizarse los procesos económicos que generan el comportamiento y la relación entre las diferentes personas e instituciones, que actúan en los mercados. Por ello hablamos de mercado de bienes, mercado de capitales, mercados laborales, mercado financiero, etc. Una definición de esta interpretación del papel del Estado y del Mercado la recoge Keitel en los términos siguientes: "Al mismo tiempo, el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la Competencia se encuentra también una *dimensión social*. Evita posiciones dominantes de mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades"¹⁸.

¹⁷ Albach, H., "Economía...", ob. cit., p.1

¹⁸ Keitel, H.P., "Declaraciones a favor...", ob. cit, p.2

Por un lado, la globalización implica, sin duda, el dominio de una serie de "*valores homogéneos*" característicos de la "*red*" en la cual están involucrados los distintos Países, por ejemplo, la Unión Europea y que se refleja en documentos como los diferentes Tratados. Luego se establecen las directivas y todos aquellos otros elementos administrativo-democráticos que tratan de verse reflejados en todos los miembros de esa "*red*". Pero, por otro lado, como ya se ha señalado, existen aquellos otros "*valores de origen*"; quiere decir, "*culturas específicas*" en las cuales el comportamiento de los diferentes agentes tanto en el mercado como también en el Estado, asumen "*otro sistema de valores originario*", producto de toda una larga trayectoria cultural, de conocimientos y de la propia estructura e idiosincrasia (*Weltanschung*).

El *Estado* establece las normas, transpone las normas establecidas en esos "*valores homogéneos*" de la "*red*" y esas normas transpuestas deben lograr normas de comportamiento de tipo legal, en cada uno de los Países Miembros de la "*red*"; con el objeto de "*homogeneizar*" comportamientos y actuaciones. Lo cual se plasma en un "*ordenamiento económico-social*", con sus principios y de un determinado marco operativo. (Tratado de Lisboa)

La realización de estos "*valores homogéneos*" tiene un impacto importante sobre el individuo y sobre sus comportamientos, sobre las empresas y sobre las demás instituciones y, consecuentemente, se refleja luego en la realidad del comportamiento de las personas, tal como ha podido verse en las últimas crisis en determinados países. Los cambios de comportamientos "*originarios*" por parte del proceso globalizador presenta una "*confrontación*" con los "*valores de origen*", con lo cual tiene que buscarse un respuesta para que pueda lograrse el funcionamiento institucional dentro de este entramado entre valores "*homogeneizadores*" y "*valores originarios*". Este es el campo de los conflictos en los procesos de funcionamiento de una "*red*".

Veamos cada uno de estos instrumentos: Estado, Mercado y Competencia.

En primer lugar, veamos el comportamiento y la interpretación del *Mercado* como aquella forma más eficiente de coordinar las acciones entre las distintas personas y las distintas instituciones, siempre y cuando se den una serie de circunstancias que haga que estas transacciones sean las mejores posibles y en las que se involucren tanto la *libertad* de cada una de las partes como su *responsabilidad*. Se trata de que se den las circunstancias de que

- Exista una *responsabilidad*, integridad y decencia en cada uno de los partícipes en ese mercado dentro de las reglas que establece las diferentes capacidades, competencias y objetivos legales impuestos por el Estado y las normas de comportamiento de cada una de las partes¹⁹

- Exista igualdad en las condiciones de acceso al mercado, y por tanto,
- No existan barreras que distorsionen totalmente o parcialmente la accesibilidad o bien el problema del funcionamiento de cada uno de los agentes²⁰

Ciertamente que no hay un *mercado perfecto* debido a la gran asimetría de la información y también una gran asimetría de los objetivos de cada uno de los agentes y de las propias condiciones de participación por la desigualdad existente en la realidad tanto de capacidades como de formación, información y también en cuanto a los medios disponibles, así como todo el diseño de una estructura cultural que da o no el soporte necesario para desarrollar una Sociedad abierta en la que cada uno de los miembros tratan de ser creativo e innovador bajo su responsabilidad con una clara referencia al "*bien común*".

Lo que hay son *mercados imperfectos*, predominantemente monopolios y oligopolios estrechos, que ocupan hoy un lugar primordial en el debate económico y que los Tribunales de la Competencia no han podido asumir eficientemente para dar una mayor vitalidad a esta institución del mercado como pieza clave en la asignación de recursos escasos económicos y sociales. Un ejemplo muy claro es cómo influye el entorno próximo o lejano en estos mercados, o la inmersión de estos mercados en planteamientos como "guerra de las divisas" etc. lo que constituye uno de los principales problemas del momento. Afecta de forma decisiva en el funcionamiento de la "*lógica económica*".

El fenómeno actual es que los economistas se han planteado definir, por un lado, la "*economía real*" a una parte de la economía para diferenciarla de la "*otra economía*", de la "*economía virtual*" o de ingeniería "*financiera*" como una economía que no responde a la "*lógica económica*", sino que está fuertemente afianzada en el "*azar*", en la "lógica de expectativas interesadas" que responden a posicionamientos de poder, especulación no el sentido económico, sino en la manipulación de información, posiciones que afectan a los valores éticos y económicos, etc.

Los "*mercados reales*", donde las distintas personas e instituciones actúan sobre recursos reales, es donde puede aplicarse la "*lógica económica*" en la que descansa la búsqueda de una mayor racionalidad integral, así como la *lógica social* que permita el desarrollo real de las personas y de la economía. Esto es, la "*creación de valor*", tanto en instituciones como en personas, y, consecuentemente, al propio tiempo, dar soporte para que pueda desarrollarse la persona.

¹⁹ Véase la problemática entre el marco legal, el entorno empresarial y la empresa. Véase García Echevarría, Santiago, "Reto a la Estrategia Empresarial del siglo XXI" (manuscrito) 2010.

²⁰ Véase la entrevista del Presidente del Tribunal de la Competencia "Sanciona... que algo queda", en ABC, 7 de Noviembre 2010.



Figura 11: Qué es ser Competitivo

La "economía virtual" o "financiera" en el sentido de "ingeniería financiera", como se acaba de señalar, se trata de "recursos", por llamarles de alguna manera, "virtuales", "especulativos", no existentes en la realidad que corresponden a una lógica "especulativa" basada en el mismo dominio del "mercado virtual". Estos no son mercados, son construcciones de apuestas interesadas en torno a premisas virtuales de materias primas, al mercado de capitales, por ejemplo, en el debate sobre los Hedge Fonds donde se concentra el poder en muy pocas personas. Independientemente de su impacto en la esencia de las democracias²¹ que hacen posible el funcionamiento de los mercados. No son mercados, son "otra cosa", con la que pueden algunos realizar magníficos negocios²²

Se trata en el fondo del mismo fenómeno que se produce a partir de mediados de los años 90 en el propio contexto empresarial como institución. Dentro de la misma se genera el planteamiento como el de las "stockoptions"²³. Que si bien, en su origen, la idea era una política retributiva impulsora de una mejor actuación directiva ha llevado, sin embargo, al establecimiento de una "economía virtual" dentro de la propia empresa, con todas sus consecuencias, como puede verse fundamentalmente en el cambio de valores y de comportamiento en los directivos y en relación incluso con los procesos de formación. Lo mismo sucede con muchos de los bonos retributivos en algunos campos como en el de las finanzas y, sobre todo, en el hecho de las coberturas de los directivos que hace que el *cortoplacismo* se haya integrado en el comportamiento de las personas, por lo tanto, fuera de toda lógica económica y consecuentemente, del propio desarrollo integral de las personas, cuando no, en algunos casos, afectando a la propia decencia y moralidad de los procesos económicos²⁴. Lo que se ha hecho es distorsionar de manera muy significativa todas las estructuras de las empresas llevando, por un lado, a la dificultad de aplicación de la "lógica económica" y, muy en particular, la pérdida de la "lógica social" al no poder asumir en el cortoplacismo la "lógica ética" que es, por esencia largoplacista. Lo que ha llevado a un cortoplacismo sin precedentes que hace difícil el funcionamiento del mercado, de las empresas y de la economía. Lo cual ha conducido a *cambios de valores* en el comportamiento y a una dilución de la responsabilidad que ha llevado a una ruptura de la *lógica económica* y su grave impacto en el propio desarrollo de las personas. Al final lo que se ha hecho es socializar las pérdidas y recurrir al frecuentemente criticado Estado para que cubra las consecuencias de un erróneo diseño del propio funcionamiento tanto de los mercados como de las empresas²⁵.

Y ¿cuál es el papel que corresponde al Estado?. El *Estado* juega un papel relevante en el ordenamiento económico y social de una Sociedad Abierta. Su misión radica fundamentalmente en dos aspectos:

1. *Configurar el marco* que debe dar garantías, de forma *sostenible*, al funcionamiento de los mercados, ya que no existe una "mano invisible", sino lo que hay son normas legales, valores técnicos, sociales y morales que hacen posible su correcto funcionamiento garantizando la transparencia, la apertura, y el respeto a las necesidades del funcionamiento del la "lógica económica" y de la "lógica social".

La función del Estado no debe ser, en principio, operar en el mercado, de intervenir en los procesos, sino establecer las reglas del juego para el buen funcionamiento de la dimensión real de la economía y hacer posible el máximo de libertad, y no de "libertinaje" (Samuelson), de acuerdo con la asunción de responsabilidad que asuma cada una de las personas y de las instituciones.

Se busca tanto por parte del *Mercado* como por parte del Estado facilitar e impulsar creatividad e innovación para que sea posible el desarrollo integral de las personas a través de los avances técnicos, de la tecnología, de la economía y de las organizaciones de forma que permita generar los "superávits" necesarios en la "lógica económica real" para poder cubrir las necesidades de aquellos sectores de población que para disponer de una vida digna tengan que recurrir a una contribución del Estado. Si no se crean estos *superávits*, se crean los problemas que hoy tienen planteados la mayoría de los Países con los problemas de déficits presupuestarios y todos los problemas que en estos días se viven en la propia política monetaria, sin una respuesta conocida en el futuro inmediato y menos en el lejano.

El *Estado* debe garantizar, por lo tanto, en el desarrollo de las personas y de las instituciones las condiciones de acceso de todos y según sus potenciales, voluntades y "Weltanschauung" a la realidad de esa transformación económica y social.

El Estado juega, por lo tanto, una función clave en el proceso de globalización que consiste en potenciar las "capacidades competitivas" de las personas. Esto es, que la creación de puestos de trabajo por la empresa sea consecuencia de las "competencias" de las personas y de las instituciones, así como de su capacidad directiva. *Competir* es una misión compartida entre el Estado y el Mercado.

²¹ Véase Lammert, N., "Comportamiento Ético...", ob. cit, p.3

²² Un ejemplo característico del "nuevo homo oeconomicus" real, no de libro de texto, se aprecia en Paulson, J., "Der Hedge-Fonds-Milliardär", en FAZ, 25 de Abril 2010.

²³ Albach, H., Erich Gutenberg, ob. cit, p.4

²⁴ Véase la referencia de Wallstreet en: Negocios, 5 de Noviembre 2010

²⁵ Okenfelds, W., "Los valores morales son rentables", ob. cit, p.

El Mercado no puede resolverlo si el Estado establece palos en la rueda, el Estado *per se* no puede hacer nada competitivo, ni crear puestos de trabajo eficiente, sino coopera también estableciendo ese marco de libertad necesario en la actividad empresarial, así como en otras áreas de la Sociedad, que permita el desarrollo de la persona.

Lo cual refleja de manera muy clara Köhler al afirmar: "Pues la economía de mercado vive de la competencia y de la limitación del poder económico. Vive de la responsabilidad y del compromiso personal por la propia acción; necesita transparencia y fidelidad al derecho. Las personas deben poder confiar en todo esto"²⁶.

2. En el caso de un fracaso del mercado, sería esta la *segunda función del Estado* de intervenir para solucionar la puesta nuevamente en marcha del Mercado, pero fijando siempre la cuantía de su intervención, la fecha de salida así como el cómo, la forma en la cual piensa salir de esa intervención de manera que otra vez se busque su funcionamiento vía del proceso de responsabilización individual e institucional del mercado y de las empresas. Todos aquellos que siempre han denostado, sobre todo, en el ámbito financiero a la intervención del Estado, resulta que han sido ahora los primeros que en cifras desconocidas han solicitado la ayuda del Estado para cubrir las deficiencias de su propio funcionamiento, de esa "economía virtual" que no economía basada en la "lógica económica", sino en el comportamiento inaceptable en una Sociedad abierta.

Keitel define como representante empresarial de forma universal el papel de Estado en el desarrollo de la competencia: "Al mismo tiempo, el Estado debe establecer las condiciones marco que impidan el abuso y mantengan la competencia. En la Competencia se encuentra también una dimensión social. Evita posiciones dominantes de Mercado, reduce los beneficios, premia la dedicación empresarial y el espíritu innovador, ofrece oportunidades"²⁷.

Y, al final, el Estado y el Mercado tienen como función fundamental lograr que sus ciudadanos sean cada vez más "*competentes*"; esto es, el que tengan *mayores competencias* tanto como individuos y como institución que permitan el desarrollo integral de la persona y de la comunidad mediante el desarrollo de sus potenciales, el desarrollo de su creación de valor y hacer disponible la disposición de las competencias necesarias permanentemente. Con ello no solo cubre la "*lógica económica*" con la creación de los superávits, sino también asumen su responsabilidad ética tanto del Estado como de los Mercados.

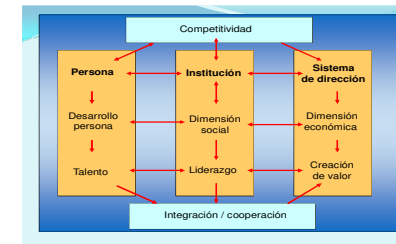


Figura 12: Competitividad

Competitividad, no es por tanto, en primer lugar, un tema técnico, de "precios", sino competitividad es un tema que afecta al desarrollo de las personas, que afecta a las "competencias" de las personas como individuos y como comunidades o empresas. Y si los "*costes de coordinación*" son altos por bajas productividades éstas están siendo provocadas, por un lado, por el propio Estado en los espacios que concede de libertad y, por otra parte, por el mal funcionamiento de las instituciones o de los propios mercados y empresas, pues se crean altos "*costes fijos*" que no benefician a nadie, sino que corresponde a "*meter palos*" en la rueda para que sea imposible el funcionamiento de la Sociedad abierta.

La *competitividad* es el criterio económico y social que debe dar respuesta al *atractivo individual* por lograr la asunción del riesgo y su contribución al *bien común* para dar *sostenibilidad* a la Economía y al Estado.



Figura 13: Competencia

²⁶ Köhler, H., "El empresario en la Sociedad", ob. cit., p.4

²⁷ Keitel, H. P., "Declaración a favor de los valores auténticos", ob. cit. P.2

Y, sobre todo, es muy importante disponer, pues es un problema que afecta a la economía española de manera muy significativa, de una cultura de la competitividad, que no existe en este País, no hay una cultura de la productividad²⁸. La *productividad*, que es la esencia de la *lógica económica y social* en la que se manifiesta la necesidad del desarrollo de las personas solamente se produce si la *competitividad* rige tanto en el Estado a la hora de establecer normas como en los Mercados, a la hora de realizar los procesos de transacción. La competitividad constituye el objetivo principal. Para lo cual hace falta una alta capacidad para asumir la responsabilidad de riesgos, de visión de futuro más allá de un "juego de azar" y una situación de "creación de valor" irreal.

Una cosa es asumir el riesgo bajo la égida de la *"lógica económica"* y la *"lógica social"* con sus componentes de incertidumbre, y otra cosa es asumir los riesgos bajo el *"azar"*, de "algunos", ya que, este último hace imposible la apuesta por el largo plazo en la economía y en la persona y, por lo tanto, nos falta el soporte para toda sostenibilidad de la economía y de la Sociedad.

²⁸ Véase las recientes declaraciones del Presidente del Tribunal de la Competencia : "Tenemos muy claro que la competencia es parte de la solución al problema de la crisis y, por lo tanto, no podemos levantar el pie del acelerador", en ABC 7 de Noviembre 2010.

IV. La empresa y el empresario: eje del proceso del cambio globalizador

Es la empresa, en primer término, la que percibe de lleno el impacto globalizador, por una parte, de forma directa, esto es, vía competencia de otras empresas en materia tecnológica, en materia económica, en materia de mercado, en organización, en la capacidad de disposición de los potenciales humanos innovadores etc. Y, por otro lado, también lo percibe de forma indirecta a través de los procesos de la acción del propio Estado, tanto en la transcripción de las directivas (de los *"valores homogeneizadores"*), en su formalización dentro de las estructuras del entorno empresarial español y, muy en particular, en torno al problema de las dificultades creadas por una falta de unidad de mercado como consecuencia de normas singulares por parte de cada una de las 17 Unidades Territoriales que constituyen la estructuración del Estado.

En realidad son *la empresa y la persona* los perceptores finales de la globalización, son los destinatarios de la misma y, por ello, los que verdaderamente tienen que producir el proceso de cambio. Y en este proceso de cambio pueden generarse importantes *"costes de transformación"* que se reflejan en una medida muy significativa en el hecho de la pérdida de actividad empresarial, la destrucción de empresas y la falta de una capacidad creadora y también la enorme pérdida de puestos de trabajo.

Por una parte las empresas tienen que asumir los *"valores homogéneos"* que se crean a nivel de la *"red europea"*. Que se manifiestan en "normas legales", normas que son las transcritas de las directivas, y que no siempre son asumidas de la misma manera en las distintas culturas y, sobre todo, otras normas no legislativas que afectan de manera decisiva en la propia formación y funcionamiento de los mercados y, muy en particular, las normas de tipo cultural y tradiciones en la manera de ejercer la acción de las empresas en el contexto competitivo y en los distintos mercados.

Por otra parte la empresa tiene sus *"valores originarios"* específicos, basados en su tradición y cultura, en el entorno en el cual se han desarrollado. Lo que genera con frecuencia dificultades para la asunción de las *"normas homogeneizadoras"* de la *"red"* y, por lo tanto, en el ejemplo español, la falta de una cultura de la competitividad y una cultura de la productividad son piezas muy importantes en el devenir competitivo de la empresa española y el impacto del elemento globalizador sobre la existencia de las mismas. Esta dificultad está unida al proceso lento y costoso del cambio de comportamientos institucionales, a veces frecuentemente distorsionados en el ámbito del mercado financiero, mercado laboral, mercado sector de bienes, etc.

La empresa se ve limitada, o bien amplía su capacidad en función de la configuración del entorno, ya que "Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... Casi todos saben, cuánto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de "lo común" le falta a la empresa la base de su éxito"²⁹. Confianza y su referencia a *"lo común"* son los pilares básicos para asumir empresarialmente los procesos de adaptación a los entornos cambiantes.

²⁹ Köhler, H., "El empresario en la Sociedad", ob. cit., p.1

La empresa tiene que asumir e integrar la globalización, como "*reto*" competitivo, lo que obliga a cambios corporativos institucionales de primer orden, tales como el tema de la lentitud y la manera en la cual se realizan de forma inadecuada los cambios en los distintos entornos societarios, estatales y mercados. Y estos cambios en el comportamiento empresarial descansan en

- Que la *Libertad* solamente se da junto con *Responsabilidad*
- Que la Responsabilidad Social y el éxito económico no se excluyen entre sí
- Que más bien se condicionan mutuamente³⁰.

Los cambios organizativos se han producido generalmente de manera muy lenta, se han hecho de forma inadecuada, o se están haciendo de manera que las grandes dificultades que crean las normas y comportamientos del entorno lo hacen difícil y generan una lentitud enorme en los procesos de adaptación para configurar mercados eficientes, ya que estos mismos dejan de serlo por una inadecuada coordinación, proveniente en gran medida del propio entorno estatal. A lo cual hay que añadir problemas muy importantes en los cambios organizativos derivados de la propia empresa, tanto en la formación que concierne profesionalmente como a la cooperación en términos generales como elementos en la integración de las nuevas formas organizativas.

El problema de los cambios de comportamiento personales, esto es, la pérdida de identidad corporativa y la asunción de mayores responsabilidades no constituyen el punto fuerte en el momento actual de las organizaciones, lo que lleva a una gran lentitud en los cambios en las relaciones sociales y, muy en particular, es uno de los problemas en la relación con los entornos en los cuales se desenvuelve la empresa. La globalización impacta, sin duda, de forma directa en la capacidad empresarial, esto es, en la flexibilidad y en la velocidad del cambio, y consecuentemente, en el *proceso de productividad* como pieza fundamental de toda *lógica económica* que pueda permitir el alcance competitivo que garantice el desarrollo y surgimiento de nuevas empresas y la "creación de valor", y, consecuentemente, la creación de puestos de trabajo. Como señala Köhler³¹. La "cooperación" constituye en una Sociedad abierta la clave del éxito: "Cooperación: el éxito de una empresa es el éxito de la cooperación. Esto no lo deben olvidar nunca los responsables de la dirección de una empresa³²" y esta es una tendencia que permite una mayor cooperación "Tengo la impresión de que se está imponiendo una nueva predisposición de cooperar en la empresa... Refleja el reconocimiento que personal y empresario se encuentran en el mismo barco. Las soluciones empresariales no solo (permiten) salvar la empresa, sino asegurar su capacidad competitiva. En el futuro se llegará a soluciones a la medida... me satisface que cada vez haya más acuerdos empresariales que integren la participación del personal en resultados"³³.

³⁰ Keittel, H.P., "Declaración ...", ob. cit, p.2

³¹ Köhler, H., "Discurso ..." ob. cit. p.3

³² Köhler, H., ob. cit.

³³ Köhler, H. "Discurso...", ob. cit., p.3

El empresario, su misión fundamental, consiste en descubrir nuevos productos y mercados y la exigencia en un efecto globalizador debe ser el dominio de una dimensión intercultural, que en parte falta, y de una actuación en espacios con otros "*valores originarios*" de los que proviene de ese empresario. La corta experiencia internacionalizadora dificulta en gran medida el "*open mind*" necesario en todo proceso globalizador.

Este esfuerzo empresarial en el proceso de transformación interno encuentra grandes dificultades no solamente con las legislaciones vigentes, sino también dificultades de tipo institucional y cultural que hace que las instituciones se relancen enormemente en los procesos de transformación o se disgregan, lo que hacen cada vez más complejo el proceso de transformación y con unos crecientes "*costes la coordinación*" de estos propios entornos con respecto a la empresa.

Esto hace que sea más dinámica la destrucción de empresas que la creación de las mismas. Y todo ello implica *altos costes de transformación* en todo el ámbito con estructuras financieras inadecuadas, estructuras laborales que precisan asumir de manera directa el impacto globalizador y, por lo tanto, dar respuesta a las necesidades de creación de trabajo y de búsqueda de una respuesta para las personas. Lo cual descansa en mayores exigencias de formación y de responsabilización creando una nueva cultura, impulsando la cultura de la competitividad como pieza fundamental en el comportamiento de las personas. La escasez del empresario *schumpeteriano*, término muy usado y no siempre correctamente es, sin embargo, el problema español que coincide, por otra parte, con un cambio generacional muy amplio. El fuerte asentamiento tradicional en estructuras estatales y en situaciones poco orientadas a los mercados y a las personas ha hecho posible la falta de una visión de competitividad que es clave para dar una respuesta adecuada al efecto globalizador. Lo que exige revisar claramente los objetivos de la empresa y de la Sociedad Abierta: Necesitamos un clima societario de entusiasmo por la innovación y una fuerte conciencia ecológica. Y esto no es sólo una tarea de la economía. Es una exigencia cultural. No sólo de pan vive el hombre. Esto lo vio también Ludwig Erhard. El bienestar no era para él un fin en sí mismo. Bienestar era y es también hoy el fundamento para una vida y para más³⁴.

³⁴ Erhardt, L., "El nuevo curso", ob. cit., p.3

V. La respuesta para el desarrollo integral de la persona: libertad y responsabilidad.

El eje fundamental de esta respuesta es la *confianza*, hecho que corresponde, sin duda, al término más usado y más en desuso en toda esta fase de la crisis financiera y económica. El derrumbe al borde de la catástrofe en el ámbito financiero ha sido en amplia medida la falta de confianza, y consecuentemente, en el ámbito económico la falta de perspectivas, de confianza en el futuro. Todo ello ha llevado a un dominante *cortoplacismo* y a una orientación fundamentalmente a las "*cosas*", al dinero, y no al desarrollo de las personas como base fundamental del desarrollo futuro. Y esto no es nada nuevo: las relaciones entre las personas descansan, sin duda, en la confianza y ello significa fundamentalmente

- La *credibilidad en el comportamiento* futuro de las personas y de las instituciones, lo que plantea que sea *sostenible* la esencia de las relaciones y que corresponda fundamentalmente a la *verdad*
- Pero ciertamente el futuro no es cierto, es incierto, en todos los órdenes de las relaciones entre personas e instituciones y máximo cuando se está produciendo una apertura sistemática desde estas perspectivas de "*episodio histórico civilizatorio*", de abrir la sociedad, la economía y, sobre todo, la persona ante *nuevos escenarios* desconocidos y ante los que tiene una visión muy incompleta sobre la base de confianza con otras personas, de otras culturas.

La *confianza*, no es un mero problema técnico, no son ratios, ni son balances, ni son "*cosas*", etc, sino que son las personas las que generan la confianza y, sobre todo, en un "*sistema globalizador*" en base al "*sistema de valores*" que sustenta sus comportamientos. Los Tratados recogen, sin duda, la traducción en formas organizativas o principios técnicos, económico-sociales, de los "sistemas de valores" que se tratan de "*homogeneizar*" en la "red". Pero son precisamente los "*valores*" sobre los que se asientan esas dimensiones contractuales, por lo que los *contratos* (Tratados) son ciertamente una parte significativa de la confianza, como posible refrendo de la misma, pero no es la fuente originaria de la confianza, sino que lo son los *valores previos* en los que "descansan" la confianza, significa la existencia de "*valores homogéneos*" que permitan la credibilidad y la sintonía que reduce los "costes" del riesgo existente.

La *confianza* no son valores en la globalización provenientes de los que hemos denominado "*valores homogeneizados*", sino que son "*valores originarios*", de ahí las grandes diferencias culturales en cuanto a los niveles de "*confianza*". Son valores que se han ido armando en el contexto de un *sistema cultural* que descansa, en mayor o menor medida, en la *referencia social*. Difícilmente puede sustituirse o garantizarse ésta mediante contratos, ya que la dimensión contractual descansa, sin duda, en la "*pre-confianza*" contractual. Lo que define muy bien Keitel³⁵ Presidente de la Federación empresarial alemana al señalar que "La industria y la economía no se pueden reducir a ratios.

³⁵ Keitel, H., "Declaración ...", ob. cit.p.1

Las empresarias y los empresarios son personas que dirigen con un trabajo duro sus centros de trabajo a través de esta crisis. Son responsables de sus empresas, de aquellas que son fuertes sin necesidad de cambios y de las que requieren ayuda por la crisis. Todos estos empresarios luchan por cada puesto de trabajo, muchos ponen de su propio dinero y no pueden entender por qué les son negadas líneas de crédito por aquellos precisamente que nos han metido esta crisis!. Ya sean empresarios autónomos o empleados, todos se arriesgan cada día, por lo demás ¿qué otra alternativa existe?".

La necesidad de un "*orden económico-social*" en base a estos *sistemas de valores* constituye la instrumentación de los mismos. En este orden se trata de ordenar, se ordena, se establece, un orden integrado de las diferentes áreas que hace posible una visión integral, global, que genera la confianza en el conjunto, en lo global y que, por lo tanto, incluye no solamente el hecho de cada uno de los aspectos de la relación entre las personas, sino también los "*costes de coordinación*" de las distintas áreas en que se desenvuelven. Es por lo que un "Orden de economía social de mercado" "es algo más que una ordenación económica. Es un orden de valores. Une libertad y responsabilidad para utilidad de todos. Contra esta cultura se ha actuado. Descubramos de nuevo el rendimiento cultural de la ESM. Afecta a todos, sobre todo, a los actores de los mercados financieros, que deben sacar y aprender modestia"³⁶.

Este orden económico-social debe responder, sin duda, a tres aspectos fundamentales

- La *lógica económica* que se refleja en la productividad
- El *desarrollo de la persona* que se refleja en la "*lógica social*" en el desarrollo de las *competencias* de las personas
- Ambos elementos conjuntamente dan la respuesta a la "*creación de valor*", con lo cual se trata de "*cubrir las necesidades de las personas*"
- Crear los *superávits* necesarios para cubrir aquellas necesidades que eleven la dignidad humana de las personas que no pueden "*crear valor*".

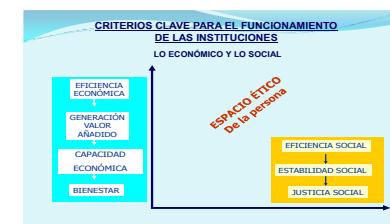


Figura 14: Lógica Económica y Lógica Social

³⁶ Köhler, H., "Discurso...", ob.cit.

Lo cual corresponde a las dos dimensiones que tienen que acometerse en la globalización y en los propios sistemas de valores

- a. Por una parte, la dimensión que afecta al *tiempo*, esto es, el hecho de que hay que tener capacidad de integración no solamente del corto plazo o de la generación vigente, aspecto dominante en la economía, que le preocupan los temas de hoy y no los de mañana, sino que hay que integrar los aspectos correspondientes a las nuevas generaciones, los aspectos ecológicos y todos aquellos que afectan a esa dimensión temporal de largo alcance³⁷.
- b. El factor que corresponde a la *dimensión espacial*, la *solidaridad* en el proceso de integración de personas que son capaces de contribuir en un contexto de ordenamiento social más amplio a la "*creación de valor*", con lo cual no solamente pueden cubrir sus necesidades, si que pueden generar esos *superávits* necesarios para otras.

La *globalización* debe contribuir al desarrollo de la persona, por lo tanto, en el *tiempo*, lo que significa básicamente formación, patrimonio³⁸, etc y también en el *espacio* que significa esa dimensión intercultural que impulsa a una mayor "competencia de las personas para

- Poder asumir un proceso de *responsabilidad* en sus necesidades y en su *contribución*
- Crear *superávits* para contribuir al desarrollo de las personas como se ha mencionado sin capacidad de creación de valor

Pero ello exige una dedicación clave a la *formación* en la Sociedad, más allá de los conocimientos técnicos: "Pero formación no se puede limitar a la transferencia de saberes y de capacidades funcionales. En la formación de la persona se precisa además de una capacidad crítica, sensibilidad y creatividad además de transmitir valores y competencias sociales. Pienso en la transmisión de virtudes, que no son tan antiguallas como suena: fiabilidad, puntualidad y disciplina, sobre todo respecto de los demás y la capacidad de actitud humana".³⁹

Pero esta respuesta se realiza siempre a través de instituciones, organizaciones en las cuales las personas en comunidad realizan sus actividades. Estas instituciones y organizaciones son las que corresponden hoy al Estado, en su amplio sentido, y a la empresa en su sentido también universal de manera que ambas son organizaciones de las cuales va a depender si esa transmisión del "*sistema de valores homogeneizadores*" y el impulso de un orden económico y social llega a impulsar el "*desarrollo de las personas*" y su capacidad de "*creación de valor*".

³⁷ Véase Lehmann, Cardenal Karl, "Convivencia y Justicia...", ob. cit.

³⁸ Lammert, N., "Comportamiento ético...", ob. cit. p.3

³⁹ Herzog, R., Expresidente de Alemania

Lo que descansa en un sistema de valores que se debe a dos grandes dimensiones

- Por una parte, la *dimensión cultural* en la cual está involucrada las instituciones y las personas
- Todos los *procesos de formación* son piezas sustantivas tanto en el impulso de competencias personales como de competencias institucionales.

Los objetivos a impulsar en el desarrollo integral de la persona son prácticamente la "*creación de valor*" a través de la *lógica económica* y de la *lógica social*, lo cual converge en la *lógica ética*. La *lógica económica* y la *lógica social* implican, exigen, la integración de la *lógica ética*, lo que constituye en los momentos actuales uno de los principales impulsos para una Sociedad que aprenda a utilizar la *racionalidad* con el fin de impulsar el desarrollo de la persona.

El problema, el reto fundamental en este momento es cómo se interpreta la *economía*, como se interpreta lo *social* no en términos "cosificados", sino en términos de la "persona", de su desarrollo, esto es, a largo plazo, espacialmente y de forma que la *referencia ética* sea capaz de sostener el *largo plazo* en términos de una respuesta generadora de *confianza* y haga posible la sostenibilidad de personas, instituciones y empresas.

VI. ¿Cuál es la respuesta a la crisis actual: una propuesta?

El reto fundamental consiste hoy en la recuperación de "*lo económico*" con prioridad sobre "*lo financiero*". La "*creación de valor*" se realiza en "*lo económico*" donde se encuentra fundamentalmente la realidad de la "*lógica económica*" y de la "*lógica social*". Es aquí donde la persona se involucra con sus valores y sus competencias, es donde se realiza la *dimensión social* de la persona y, por lo tanto, es donde se genera confianza ante las expectativas de "*creación de valor*" y es donde tiene lugar el desarrollo de la persona.

En esta recuperación de "*lo económico*" como elemento primordial es cuando el largo plazo se hace constitutivo con las exigencias propias del desarrollo de la persona y de sus competencias, y es cuando asume seguridad y confianza ante los procesos de futuro.

Hay que partir de la realidad de que la persona es un "*ser social*", esto es, por un lado "depende de la ayuda del prójimo para cubrir mejor sus necesidades, pero, por otro lado, tiene al mismo tiempo la obligación de coordinar la satisfacción de sus necesidades con las otras personas, así como contribuir a cubrir las necesidades del conjunto"⁴⁰.

La recuperación de la *Persona* y de sus *Instituciones* constituye en el planteamiento de una "*red*" la respuesta a los retos de cambio, tanto de su velocidad como de la flexibilidad que exige los procesos de adaptación. Sin Instituciones que generen confianza es imposible el desarrollo de la *dimensión social* que es en la que descansa la *competitividad* y las exigencias de *productividad* de una economía. Ambos elementos, competitividad y productividad, no son meras expresiones de precios y costes, sino que estos son más bien las consecuencias de unas culturas, de unos valores que ponen en marcha o no esa *dimensión social* de la persona que hace posible el que la persona incremente en su desarrollo sus *competencias*, las comparta con los demás en las instituciones, por ejemplo, empresariales o universitarias, y con ellas se consigan verdaderos resultados consecuencia de la *cooperación* que se da entre las personas.

Ambas, Personas e Instituciones son el fundamento y la tarea que tienen que compartir el Estado y el Mercado al objeto de desarrollar competencias de ambas y con ello dar una respuesta a las necesidades de una Sociedad, mediante la *lógica económica* creando superávits que permitan dar una respuesta a aquellos otros sectores de la población que necesiten un apoyo social. Las funciones de *cooperación* constituyen el valor fundamental para el desarrollo de esta *confianza* que hace el que se consolide el *bien común* como fundamento básico institucional.

El crecimiento económico no es el mero resultado de la disposición de recursos materiales y financieros, sino que es el resultado de un *orden de sociedad* que asegure las condiciones de desarrollo de las Personas y de las Instituciones con *valores compartidos*, incrementando sus competencias y estableciendo con ello la base para generar productividades que permitan ser competitivos en Productos y Mercados.

En este momento se plantea otro aspecto adicional que es el tema *inter-generacional*. Se trata de recuperar necesariamente una seria distorsión en la continuidad generacional en cuanto a competencias y en cuanto a las bases de confianza tal como puede apreciarse en el gráfico número 15.

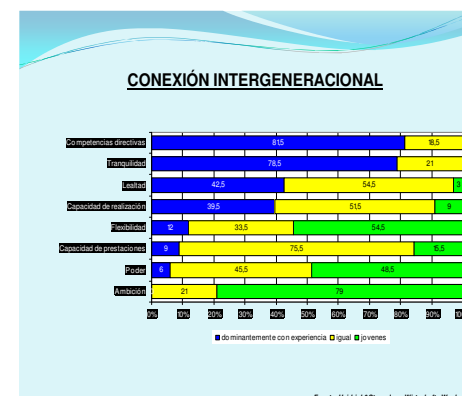


Figura 15: Conexión Intergeneracional

En el que pueden apreciarse perfectamente cuales son los valores de una generación, los valores de otra y donde están las posibilidades de tender los puentes necesarios para volver a recuperar ese elemento vital en la *generación de confianza* en las instituciones. Este no es un hecho baladí, sino que constituye una pieza urgente y necesaria en el momento actual.

⁴⁰ Utz, H., A.F. "Ética Económica", ob. cit., p.24

Hay cuatro claves fundamentales para el desarrollo de esa competitividad, basada en las competencias de las personas y de las instituciones:

A. INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

- En base a nuevos conceptos
- En base a nuevas formas de pensar
- Mentalidad cliente/coste

B. ACCELERAR LA INNOVACIÓN

- Recurso económico decisivo
- Focalizar “core competences”

C. ACCELERAR EL CRECIMIENTO

- Globalización de la actuación
- Base de procesos eficientes de cambio
- Posicionamientos con el cliente

D. IMPULSAR EL CAMBIO CULTURAL

- Nueva forma de pensar
- Nueva forma de dirigir personas
- Primacía, dinámica, organizativa
- Responsabilidad, riesgo y capacidad crítica

Con lo cual se trata de recuperar esa dimensión institucional que hace posible que pueda darse la respuesta adecuada para que la Sociedad genere las posibilidades del desarrollo de la persona, que solo se da dentro de la capacidad generadora de la economía, con una *lógica económica* creadora no sólo de *superávits* de recursos y medios, sino también de superávits en el desarrollo de las personas, de sus competencias, y de su cooperación con los demás.

En términos resumidos pudiéramos proponer las propuestas para el cambio siguientes:

1. Desarrollo de lo corporativo

- Integración
- Identidad
- Cultura Empresarial

2. Modelo de Dirección

- Orientado a la persona
- Desarrollo de sus potenciales
- Creación de valor
- Responsabilidad y asunción de riesgo o redes/cooperación

3. Innovación

- Resultado de la orientación a la persona
- Sistemas en red
- Transversalidad
- Organización orientada a proyectos y procesos

4. Tecnologías de dirección (TIC)

- Orientadas a las personas
- Cambio de comportamientos
- Comunicación
- Transversalidad, permeabilización organizaciones

Estas son consideraciones propias de una situación en la que la Sociedad abierta tiene mayores posibilidades que una Sociedad cerrada para poder realizarlo, siempre y cuando la economía, los planteamientos tecnológicos, las organizaciones, y el propio desarrollo de las personas tenga como objetivo su evolución y su cooperación con los demás. Solo de esta manera se reducen los altísimos costes de coordinación que tenemos y es la forma en la cual pueden cubrirse las necesidades creando los superávits necesarios para responder también aquellas otros sectores de la Comunidad que necesita de soporte. La misión del Estado y del Mercado son piezas constitutivas de la sociedad y de la economía para poder dar esta respuesta con el fin de cubrir las necesidades y generar el bien común que le de soporte y sostenibilidad a la misma.

VII. Bibliografía

Albach, H., (2009), "Erich Gutenberg y la crisis financiera", en Documentos a Debate, núm.31, noviembre 2009, Universidad de Alcalá.

Albach, H., (2010), "La Economía Social de Mercado", en Documentos a Debate, núm.36, mayo 2010, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, S. (2007), ""Bien Común" base del desarrollo de las Instituciones", en Documentos a Debate núm.7, abril 2007, Universidad de Alcalá.

García Echevarría, S., (2010), "Ética en la empresa", Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de empresas", núm.329, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2010.

García Echevarría, S., (2010), "La Globalización de la Economía", Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Docencia y Organización de Empresas, núm.327, Universidad de Alcalá, Alcalá 2010.

García Echevarría, S., (2010), "La productividad de los recursos: una asignatura pendiente", Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas, núm.328, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 2010.

Homann, K., (2007), "El Programa Ético de la Economía de Mercado", en Documentos a Debate, núm.10, julio 2007, Universidad de Alcalá.

Keitel, H.P., (2009), "Declaración a favor de los valores auténticos", en Documentos a Debate, núm.29, septiembre 2009, Universidad de Alcalá.

Köhler, H., (2007), "El Empresario en la Sociedad", en Documentos a Debate, núm.5, febrero 2007, Universidad de Alcalá.

Köhler, H., (2009), "Discurso del Presidente de Alemania Horst Köhler en Berlín sobre la crisis financiera y económica", en Documentos a Debate, núms.27 y 28, mayo 2009, Universidad de Alcalá.

Lammert, N., (2010), "Comportamiento ético y cálculo económico", en Documentos a Debate, núm.37, Sliench 2010.

Langhammer, R. V., (2000) "Globale Regelsysteme in Globalisierungsprozess: Wogegen, wofür, wo? En Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf-Weber Stiftung, núm.1, Munich 2000.

Langhammer, R. J., (2007), "Das sociale in der Globalisierung: zwischen Gutgemeintem und Gutem", en Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Adolf Weber-Stiftung, núm.2, Munich 2002.

Lehman, Cardenal Karl, (2007), "Convivencia y Justicia, solidaridad y responsabilidad entre generaciones", en Documentos a Debate, núm.8, mayo 2007, Universidad de Alcalá.

Lübbe, H., (1996), "Globalisierung. Zur Theorie der Zivilisatorischen Evolution", en: Globalisierung und Wettbewerb, Haupt Vlg, Berna 1996, pp.39-65.

Mohn, R., (1996), "Führungsmethoden und Unternehmergeist in der Zeit globalen Wettbewerbs", en Globalisierung und Wettbewerb, Haupt Vlg, Roma 1996 pp.65-81.

Ockenfels, W., (2008), "Los valores morales son rentables", en Documentos a Debate, Núm.16, anexo 2000, Universidad de Alcalá.

Rodenstock, R., (2010), "Empresa Familiar: ¿una especie en vía de extinción o un recurso en crecimiento?", en Documentos a Debate, núm.35, abril 2010, Universidad de Alcalá.

Samuelson, P. (2002), "Como la Globalización fomenta y mitiga a la vez la desigualdad", en El País 22 de Septiembre 2002. P.21

Starbatty, J., (2005) "Einführung", en Globale Wirtschaft-nationale Verantwortung: Wege aus dem Druckkessel, ed. U. Blum Y J.Starbatty, 18-20 Mai 2005, X Kongress "Junge Wissenschaft und Wirtschaft", Hans Martin Schleyer-Stiftung, Köln 2005, pp 17-28.

Stardort Deutschland,(2010) "Ein internationaler Vergleich", 2010, Ed. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2010.

Utz, F.A., (1998), "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid.